

A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEADORAS E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO COM MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI).

Gustavo Behling¹
Fernando César Lenzi²

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a relação entre o conjunto de competências empreendedoras (Cooley, 1990) e o comportamento estratégico (Miles e Snow, 1978) adotado por empreendedores em resposta ao ambiente em que atuam. De abordagem quantitativa e objetivos descritivos e inferenciais, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento de campo com 211 Microempreendedores Individuais (MEI) estabelecidos em Santa Catarina. Para tratamento dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Variância (ANOVA) que confirmou haver diferenças entre as médias para competências empreendedoras quando comparados os padrões de comportamento estratégico. Como principais resultados, constatou-se que empreendedores Reativos tem em média 6 de dez competências empreendedoras, ao passo que Defensivos tem 7,97, Analíticos 8,38 e Prospectores 8,56 competências. Além disso, foram identificadas quais competências estão associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico. Os achados indicam que as competências empreendedoras podem influenciar a adoção de estratégias empresariais mais consistentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Competências empreendedoras. Comportamento estratégico.

1 Introdução

O estudo do empreendedorismo, nascido do trabalho de economistas como Richard Cantillon, Jean Baptiste Say (1803) e Joseph Schumpeter (1949), passou a contar a partir das décadas de 1960 e 1970 com pensadores comportamentalistas, cujas obras se contrapunham a visão racionalista que imperava até então. Para esses autores (McClelland, 1961, 1965; Timmons, 1978), a complexidade do comportamento empreendedor não poderia ser satisfatoriamente explicada por fatores unicamente econômicos e características comportamentais dos empreendedores passaram então a ser consideradas no campo de estudo.

¹ Doutorando em Administração (PPGA/UNIVALI). Professor da UNIVALI. behling@univali.br

² Doutor em Administração (FEA/USP). Professor do PPGA/UNIVALI. lenzi@univali.br

Destes pesquisadores, David McClelland (1961; 1965a; 1965b) destacou-se e suas obras tornaram-se seminais. Com formação em psicologia, o autor realizou uma série de estudos empíricos sobre empreendedorismo, centrados no indivíduo e baseados na teoria comportamental. De seus trabalhos resultou um conjunto de características comportamentais, que alguns anos mais tarde foi aprimorado por Cooley (1990), resultando em um modelo formado por dez competências empreendedoras, que estariam associadas a um desempenho empreendedor superior.

O desempenho das organizações, se considerada a lógica voluntarista (ASTLEY E VAN DE VEN, 2005), é resultado da capacidade dos empreendedores formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças de ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, como os enfrentados pelas empresas atualmente. Ao estudar o comportamento estratégico das organizações, apoiados no paradigma voluntarista, Miles e Snow (1978), desenvolveram uma tipologia que permite compreender a adaptação das organizações, reduzindo seus padrões de comportamento a quatro tipos de conduta, que respondem de forma diferente a questões como a definição dos mercados alvo, estrutura organizacional e questões operacionais. Estes padrões de comportamento são o prospector, o analítico, o defensivo e o reativo (Quadro 1).

O presente estudo busca verificar empiricamente a relação entre o conjunto de competências empreendedoras de um empresário (COOLEY, 1990) e o comportamento estratégico (MILES E SNOW, 1978) adotado quando da adaptação de sua empresa ao ambiente em que atua. Para Mitchelmore e Rowley (2010) há uma relação direta entre as competências do empreendedor e a estratégia da empresa e segundo Sánchez (2011), competências empresariais permitem que empreendedores formulem estratégias de qualidade superior. Esta pesquisa surge, na medida em que, se por um lado parecem bastante razoáveis essas afirmações, por outro faltam estudos empíricos que comprovem tal ligação, lacuna que este pretende-se explorar.

A contribuição relevante surge ao ser ter conhecimento das competências que podem levar o empresário à adoção de estratégias mais consistentes. Para verificar a existência desta relação, optou-se por uma abordagem quantitativa e emprego da estratégia de *survey*, com questionários aplicados a uma amostra de 211 Microempreendedores Individuais (MEI) estabelecidos no estado de Santa Catarina. As análises realizadas através da técnica da Análise de Variância (ANOVA), buscam responder à questão que norteia este artigo: existem diferenças entre o conjunto de competências empreendedoras dos Microempreendedores Individuais e o comportamento estratégico por eles adotado?

A sequência do artigo está assim estruturada: um referencial teórico sobre competências empreendedoras e comportamento estratégico, o detalhamento dos procedimentos metodológicos e por fim a apresentação dos resultados e sua discussão nas considerações finais.

2 Referencial Teórico

O presente referencial teórico objetiva discutir conceitos fundamentais e contribuições relevantes que embasam o estudo, iniciando por competências empreendedoras e, na sequência, debatendo os desdobramentos do estudo seminal de Miles e Snow (1978) sobre comportamento estratégico.

2.1 Competências empreendedoras

Comumente utiliza-se o termo competência para designar uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY E FLEURY, 2001). Se no senso comum, não parece haver dificuldade para caracterizar a competência de um indivíduo, no âmbito científico, segundo Feuerschütte e Godoi (2008), as interpretações sobre o tema emergem de diferentes áreas das ciências humanas e sociais e definições com base em contextos distintos geram, inevitavelmente, visões e conceitos diversos a respeito do tema.

Para Fleury e Fleury (2001), os estudos sobre competências iniciam-se a partir da publicação da obra *Testing for Competence rather than Intelligence* por David McClelland em 1973, na qual o autor associa competência ao desempenho superior na realização de uma tarefa. No entendimento destes autores, porém, o avanço dos estudos no campo deixaram claro que a competência é algo superior, que não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, nem permanece encapsulada na tarefa. Tal avanço ocorre, principalmente a partir dos estudos dos autores franceses Zarifian e Le Boterf. (FLEURY E FLEURY, 2001).

Le Boterf (2003) destaca a importância do contexto ao conceito de competências. Segundo o autor, a competência é a prática do que se sabe em determinada situação, esta influenciado por relações de trabalho, cultura organizacional, entre outros fatores. Competência então deve ser traduzida em ação, a partir da mobilização de conhecimentos em diferentes circunstâncias. Na mesma linha, Zarafian (2004), afirma que a competência é formada por três elementos complementares entre si: a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta; a inteligência prática das situações, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados à medida que a diversidade das situações enfrentadas aumenta; e a capacidade de mobilizar redes e atores em volta das mesmas situações, compartilhando desafios e assumindo áreas de responsabilidade. O autor define a competência então como “[...] a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

É importante ressaltar que do ponto de vista da organização, as competências devem agregar valor econômico (FLEURY E FLEURY, 2001; LENZI, 2008). Esse entendimento refere-se ao que diversos autores chamam de “entrega”. Para eles, o indivíduo competente mobiliza seus saberes teóricos e recursos disponíveis com habilidade para obter melhores resultados para as organizações. (COOLEY, 1990; FLEURY E FLEURY, 2001; DUTRA, 2001; LENZI, 2008; LENZI et al., 2012). Para Nassif, Andreassi e Simões (2011), a competência pode ser considerada um último nível da característica de um indivíduo, por abordar diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados por experiências, treinamentos, educação, traços familiares e outras variáveis demográficas.

No campo do empreendedorismo, o conceito de competências assume novas conotações já que tanto as competências individuais quanto práticas administrativas acabam vindo à tona, tornando difícil separá-las. Essa junção de competências individuais com ações empresariais fez emergir, principalmente nos últimos anos, diversos conceitos de competências empreendedoras. (ZAMPIER, TAKAHASHI E FERNANDES, 2012). Para Man e Lau (2000) a competência empreendedora é formada por características como traços da

personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes que destacam os indivíduos reconhecidamente competentes.

Segundo os autores, a competitividade das micro e pequenas empresas é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. A partir de um estudo empírico realizado com empresas de Hong Kong, Man e Lau (2000) confirmaram essa afirmação e desenvolveram uma categorização das competências empreendedoras em seis áreas distintas, a saber: competências de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Na categorização proposta por Man e Lau (2000), é possível perceber a vinculação das características pessoais e empresariais citada por Zampier, Takahashi e Fernandes (2012).

Os pesquisadores Mitchelmore e Rowley (2010) realizaram uma ampla revisão de literatura buscando reunir as contribuições oriundas de estudos sobre competências empreendedoras realizados em diversos países e em diferentes setores industriais e momentos econômicos. Neste abrangente estudo os autores concluem que a pesquisa sobre competências empreendedoras concentra-se em aspectos e características pessoais do empresário, como conhecimentos e habilidades que permitem a um empreendedor ser competente na condução de um negócio. Assim, os autores conceituam as competências empreendedoras como um grupo de características relevantes para o sucesso no exercício do empreendedorismo, frequentemente associado ao desenvolvimento de novas e pequenas empresas embora haja um crescente interesse pelas competências de empreendedores corporativos.

Ampliando o conceito, Zampier e Takahashi (2011) definem competência empreendedora como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio permitindo a um indivíduo imprimir ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. Para Nassif, Andreassi e Simões (2011) estudar a figura do empreendedor passa, fundamentalmente, por entender as ações desses atores sociais, dentro ou fora das organizações, a fim de compreender quais competências mobilizam as suas atividades.

A competência empreendedora é formada também, por fatores motivacionais do empreendedor, como necessidade de realização, de independência, crescimento pessoal entre outros, somados a características pessoais como inovação, criatividade, propensão ao risco e pro atividade (JAIN, 2011). Lizote e Verdinelli (2014) destacam que as competências empreendedoras podem ser entendidas como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Sobre o desenvolvimento das competências empreendedoras, Lenzi (2008) defende que assim como um indivíduo lapida suas próprias competências, um empreendedor pode adequar suas individualidades a fim de desenvolver uma competência empreendedora.

Dada a importância do tema para o processo empreendedor, na década de 80, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) financiou um estudo em três países subdesenvolvidos com o intuito de identificar características de empresários bem sucedidos em países do Terceiro Mundo e desenvolver programas de capacitação para iniciativas empreendedoras. A pesquisa foi realizada no Equador, na América Latina, Malawi na África e Índia, na Ásia sob a coordenação de Lyle Spencer e David McClelland (MORALES, 2004; LENZI, 2008).

Desta abrangente pesquisa, que contou com a participação 216 empreendedores, sendo 76 de cada um dos três países, a metade deles com desempenho considerado “superior” e a metade com desempenho “médio”, originou-se um conjunto de vinte características empreendedoras, divididas em sete grupos: Realização, Pensamento e Resolução de Problemas, Maturidade Pessoal, Influência, Direção e Controle, Orientação para os Outros e Competências Adicionais (MORALES, 2004).

Partindo desta pesquisa inicial, Cooley (1990) desenvolveu outro trabalho, este apresentado no Seminário para Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e que hoje serve de base para programas de capacitação de empreendedores como Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC), operacionalizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (LENZI, 2008).

Cooley (1990) adicionou três características (estabelecimento de metas, risco moderado e independência) às vinte características básicas de Spencer e McClelland e posteriormente, consolidou as vinte e três características em dez competências empreendedoras em função da combinação e sobreposição de certos atributos. O conjunto final das dez competências empreendedoras e suas características de ação, propostas por Cooley (1990) são descritas na Tabela 1, juntamente a apresentação dos resultados deste estudo.

O trabalho de Cooley (1990), resultou em uma tipologia que possibilita de maneira simples, a identificação das competências empreendedoras e em função disto, ganhou destaque na academia (LENZI, 2008; ZAMPIER, TAKAHASHI E FERNANDES, 2012). Embora possuir as competências empreendedoras desenvolvidas não seja garantia de assertividade na obtenção destes resultados, o seu desenvolvimento pode, sem dúvidas facilitar este processo e contribuir com a formulação de estratégias consistentes.

2.2 Comportamento Estratégico: o processo de adaptação ao ambiente externo

O estudo das organizações e sua adequação ao ambiente externo fez emergir dois pontos de vistas distintos na teoria: o determinismo e o voluntarismo. Para Astley e Van de Ven (2005), a orientação determinista focaliza nas propriedades estruturais do contexto em que a organização atua e, para este paradigma, o comportamento individual é determinado por restrições estruturais do ambiente contra as quais cabe às organizações e seus gestores, apenas serem reativos.

Já do ponto de vista voluntarista, os indivíduos e organizações são agentes autônomos, proativos e autodirigidos, passando a ser a unidade básica de análise e fonte de mudança nas organizações. Nessa lógica, o desempenho das organizações passa a ser resultado da capacidade de seus gestores formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças do ambiente em que atua e, dependendo do setor, essa tarefa ganha em complexidade, sendo necessária a análise de um grande número de variáveis por parte dos gestores antes da tomada de decisão. (ASTLEY E VAN DE VEN, 2005)

Esse processo de adaptação e as escolhas estratégicas dele decorrentes são fundamentais para a sustentabilidade da organização em longo prazo. Pereira e Antonialli (2011) afirmam que o comportamento estratégico compreende o processo de adaptação organizacional à turbulência do ambiente, envolvendo a dinâmica interna da organização, ou

seja, a forma como as empresas se alinham ao ambiente externo e as escolhas que fazem ao longo do tempo caracterizam o seu comportamento estratégico.

Apoiados no paradigma voluntarista, Miles e Snow (1978), afirmam que o contexto pode, de fato, limitar as manobras do gestor, porém não as determina. Para os autores, a percepção e ação do executivo são igualmente importantes na definição da estratégia (GHOBIL E MORRI, 2009). Segundo o estudo de Miles e Snow (1978), as organizações atuam sob padrões de comportamento quando buscam alinhar-se ao ambiente externo. Miles et al. (1978) argumentam que através da busca por estes padrões de comportamento, pode-se descrever e até mesmo prever o processo de adaptação de uma organização.

Deste entendimento, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia que possibilita compreender o processo de adaptação das organizações, reduzindo os padrões de comportamento organizacional a quatro tipos: prospector, analítico, defensivo e reativo. Para os autores, cada um dos comportamentos da tipologia possui um padrão de resposta às contingências ambientais e conseqüentemente ao ciclo adaptativo. O Quadro 1 descreve as características de cada um dos padrões de comportamento.

Quadro 1 – Tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade no curto prazo o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio através da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combina assim, características prospectoras e defensivas, com objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando assim a perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de consistência destas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Miles e Snow (1978) e Miles et al. (1978)

Para Ghobril e Morri (2009, p. 7), “os três primeiros tipos estratégicos são considerados alinhados porque, uma vez definido um objetivo estratégico em termos de produto-mercado, a empresa desenvolve uma resposta adequada em tecnologia, manufatura, sistemas, processos e controles para que a estratégia escolhida possa ser adequadamente implementada”. Ainda segundo os autores, o desempenho das organizações que adotam um destes três tipos de comportamento tende a ser superior às empresas reativas, já que estas apresentam respostas lentas às pressões de mercado, tornando-se pouco eficaz e instável.

Como pontos fortes da tipologia criada por Miles e Snow, Gimenez et al. (1999) destacam a possibilidade de utilização do quadro para o estudo de organizações de qualquer tamanho, diferente de outras tipologias da estratégia, além do fácil enquadramento do comportamento estratégico da organização em uma das quatro categorias. A taxonomia

proposta pelos autores, de fato tem sido alvo de considerável atenção da academia nos estudos da área de estratégia e vastamente testada em diferentes configurações e ambientes organizacionais, demonstrado qualidades em termos de codificação e predição. Desarbo, Benedetto e Song (2008) destacam a resistência da tipologia ao tempo e afirmam que mesmo após mais de trinta anos da criação o modelo permanece sendo amplamente aceito.

3 Metodologia

De natureza empírica, o presente estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, opção decorrente a) do posicionamento teórico dos estudos que embasam a pesquisa (COOLEY, 1990; MILES E SNOW; 1978); b) da melhor adequação aos objetivos e; c) da amostra numerosa compreendida. A pesquisa tem objetivos descritivos e inferenciais, na medida em que busca estabelecer relações entre os construtos. Como forma para atingimento destes objetivos, utilizou-se da estratégia de *survey* ou levantamento.

A população investigada é de Microempreendedores Individuais (MEI) formalizados no estado de Santa Catarina e tomadores de crédito através da Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC). Após a criação da Lei Complementar nº 128/2008, 132.408 empreendedores formalizaram-se no estado até julho de 2014 (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2014), sendo que destes, 15.838 utilizaram linhas de crédito oferecidas pelo BADESC (BADESC, 2014). Para operacionalização do estudo, optou-se por um recorte para identificação daqueles empreendedores estabelecidos na região da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI) o que resultou em 809 indivíduos, que configuram a população do estudo. A definição da população possibilitou o cálculo da amostra para o levantamento de campo e considerando-se uma margem de erro de 5,92% foram entrevistados 211 empreendedores. A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, divididos em dois blocos, com objetivos distintos: o primeiro de investigar a presença das competências empreendedoras de Cooley (1990) a partir do instrumento desenvolvido por Lenzi (2008). Este bloco conta com trinta afirmações que refletem padrões de comportamento, sendo três para cada uma das dez competências. Para cada uma das afirmações os respondentes optaram pelas opções (1) nunca, (2) raras vezes, (3) algumas vezes, (4) quase sempre e (5) sempre. Ao atribuir notas em escala de 1 a 5, os respondentes somaram uma pontuação mínima de três e máxima de quinze pontos para cada uma das competências empreendedoras, sendo que para considerar a competência presente no comportamento do empreendedor, a pontuação deve estar entre 12 e 15 pontos, regra amparada no trabalho de Lenzi (2008).

O segundo bloco do questionário verificou o comportamento estratégico, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). O instrumento desenvolvido por Blageski Junior (2008), a partir do trabalho de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), contém quatro afirmações sobre a maneira como a organização se adequa às contingências ambientais, sendo que cada uma delas reflete um dos padrões de comportamento de Miles e Snow (1978). Para que se estude o comportamento estratégico de forma satisfatória, é importante que a organização atue por um determinado período de tempo, enfrentando desta forma, diferentes contextos ambientais e consequentes processos de resposta. Assim, só responderam a essa parte do questionário aqueles empreendedores que atuam há pelo menos três anos, mesmo que

de maneira informal antes de formalizar-se como Microempreendedor Individual, um total de 169 respondentes.

Antes de dar início ao procedimento de análise, os dados foram exportados e organizados no software Microsoft Excel através do qual foram realizados os gráficos e tabelas que compõem a descrição da amostra e serão apresentados no próximo capítulo. Posteriormente as informações foram exportadas para o software *Statistica* 8.0 para realização dos testes de Análise de Variância (ANOVA), que segundo HAIR et al. (2009) é um método para testar a igualdade de médias através da análise das variâncias amostrais. Esse procedimento estatístico foi utilizado para comparar as médias para as competências empreendedoras entre os padrões de comportamento estratégico, sempre considerando um valor de $p=0,05$. Para averiguar as diferenças significantes foi utilizado o teste *post-hoc* de Scheffé por ser mais conservador do que os demais (HAIR et al., 2009) e por isso mais recomendável e utilizado. Cabe ressaltar que os pressupostos da ANOVA foram garantidos em todas as análises através do teste de normalidade dos resíduos e do Teste de Levene para verificação da homocedasticidade. Os resultados são apresentados no capítulo seguinte.

4. Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados, inicialmente através da descrição do perfil da amostra e posteriormente identificando a presença das competências empreendedoras e do comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais. Ao final a relação entre os construtos é verificada.

Com relação ao sexo, dos 211 respondentes, 126 (59,72%) são do sexo feminino enquanto 85 (40,28%), do sexo masculino. Sobre a faixa etária, 86,73% dos respondentes têm entre 21 e 50 anos, sendo que a divisão entre as faixas de 21 a 30 (28,91%), 31 a 40 (29,38%) e 41 a 50 anos (28,44%) é bastante semelhante entre si. O grau de escolaridade dos respondentes foi outro quesito analisado. Nesta questão, observa-se que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo (58,29%). Há um pequeno número de empreendedores com ensino fundamental incompleto (5,21%) ou pós-graduação (0,95%), sendo que os 35,55% restantes estão divididos entre ensino fundamental completo, superior incompleto e superior completo.

A maioria dos respondentes (97,16%) atua no setor terciário da economia (comércio ou serviços) e apenas 2,84% na indústria. As cinco atividades mais citadas, concentram 42,18% dos entrevistados e são Comércio varejista de roupas (32 empresas), Salão de beleza ou cabeleireiros (29 empresas), Confecção, costura ou facção (16 empresas), Artesanato (7 empresas) e Encomenda de doces e salgados (5 empresas).

Para discussão dos resultados, as competências empreendedoras serão apresentadas através de siglas, para facilitar a visualização dos gráficos e tabelas. A relação dessas siglas é apresentada na Tabela 1, juntamente a média e o desvio padrão para cada competência empreendedora e suas três variáveis observáveis medidas através do instrumento de coleta.

Tabela 1 – Médias das variáveis observáveis para cada competência

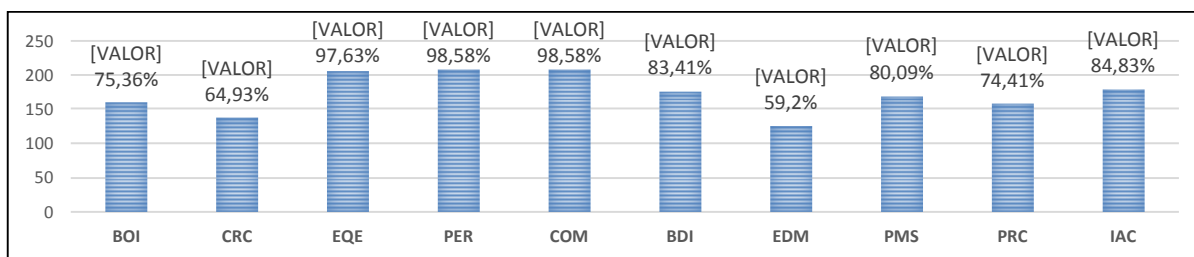
Variável observável	Média	D. Pad.
(BOI) Busca de Oportunidades e Iniciativa	13,095	1,109
(BOI1) Cria, reinventa ou comercializar novos produtos ou serviços.	4,133	0,838
(BOI2) Toma iniciativas de inovação gerando novos negócios.	4,427	0,649

(BOI3) Produz resultado através das oportunidades de negócio que identifica no mercado.	4,536	2,198
(CRC) Correr Riscos Calculados	12,213	0,735
(CRC1) Avalia o risco de suas ações por meio de informações coletadas.	4,417	0,738
(CRC2) Age para reduzir os riscos dessas ações.	4,393	1,318
(CRC3) Está disposto a correr riscos.	3,403	2,097
(EQE) Exigência de Qualidade e Eficiência	14,052	0,724
(EQE1) Suas ações são muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos.	4,256	0,292
(EQE2) É reconhecido por satisfazer seus clientes.	4,929	0,469
(EQE3) Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade.	4,867	0,996
(PER) Persistência	14,621	0,392
(PER1) Age para driblar obstáculos quando eles se apresentam.	4,867	0,513
(PER2) Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	4,834	0,306
(PER3) Admite ser responsável por seus atos como empresário.	4,919	0,850
(COM) Comprometimento	14,536	0,333
(COM1) Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas honrando clientes e parceiros.	4,910	0,730
(COM2) Quando necessário, “coloca a mão na massa” para concluir um trabalho.	4,725	0,300
(COM3) Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue.	4,900	0,917
(BDI) Busca de Informações	13,592	0,767
(BDI1) Vai pessoalmente atrás de informações para realizar um projeto.	4,578	0,818
(BDI2) Investiga pessoalmente novos processos ou ideias inovadoras.	4,460	0,799
(BDI3) Quando necessário, consulta especialistas para lhe ajudar em suas ações.	4,555	1,835
(EDM) Estabelecimento de Metas	11,938	0,853
(EDM1) Define suas próprias metas.	4,521	0,948
(EDM2) Suas metas são claras e específicas.	4,043	1,162
(EDM3) Suas metas são mensuráveis.	3,374	2,479
(PMS) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	13,085	0,729
(PMS1) Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	4,573	0,990
(PMS2) Revisa constantemente seus planejamentos	4,431	0,920
(PMS3) É ousado na tomada de decisões	4,081	1,979
(PRC) Persuasão e Rede de Contatos	12,754	0,954
(PRC1) Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para atingir seus objetivos.	3,863	0,866
(PRC2) Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados.	4,128	0,610
(PRC3) Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamentos.	4,763	2,032
Independência e Autoconfiança (IAC)	12,962	1,015
(IAC1) Está disposto a quebrar regras e obstáculos enraizados no mercado.	4,062	0,712
(IAC2) Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	4,085	0,506
(IAC3) É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.	4,815	1,527

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 1 demonstra o número de Microempreendedores Individuais com cada uma das dez competências desenvolvidas e seus respectivos valores percentuais.

Gráfico 1 – Competências empreendedores presentes nos MEIs



Fonte: Dados da pesquisa

Das dez competências empreendedoras, as presentes no maior número de empresários são Persistência (PER) e Comprometimento (COM), ambas com 208 dos 211 respondentes (98,58%), seguidos por Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), 206 – 97,63% e Independência e Autoconfiança (IAC), 179 – 84,83%.

Busca de Informações (BDI), presente em 83,41% dos empresários, Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS) em 80,09%, Busca de Oportunidades e Iniciativa (75,36%) e Persuasão e Redes de Contatos (74,41%), foram outras competências presentes em mais de 70% dos Microempreendedores Individuais que compuseram amostra.

As competências menos presentes nos respondentes foram Correr Riscos Calculados (CRC) em apenas 64,93% dos entrevistados e Estabelecimento de Metas (EDM) em 59,20% da amostra. A presença de cada competência foi avaliada a partir de três variáveis, conforme detalhado no capítulo anterior.

Analizando conjuntamente o Gráfico 1 e a Tabela 1, percebe-se que as competências Correr Riscos Calculados (CRC) e Estabelecimento de Metas (EDM), as duas menos presentes nos Microempreendedores Individuais, possuem também as duas variáveis observáveis com a menor média entre todas trinta. Para a variável “(CRC3) Está disposto a correr riscos”, da competência CRC a média de 3,403 indica uma baixa propensão dos empreendedores ao risco, que é algo inerente ao ato de empreender.

Desde os escritos de Cantillon (1755) *apud* Hashimoto (2010) e Say (1803), o risco está associado à figura do empreendedor que lida com a incerteza da obtenção do retorno desejado. A baixa disposição em assumir riscos pode limitar o crescimento das empresas e tal constatação na presente amostra pode instigar novas pesquisas com Microempreendedores Individuais analisando sua propensão ao risco e o quanto isso afeta ou limita o crescimento de suas empresas. A própria opção por esta maneira de formalização estaria relacionada à baixa propensão ao risco?

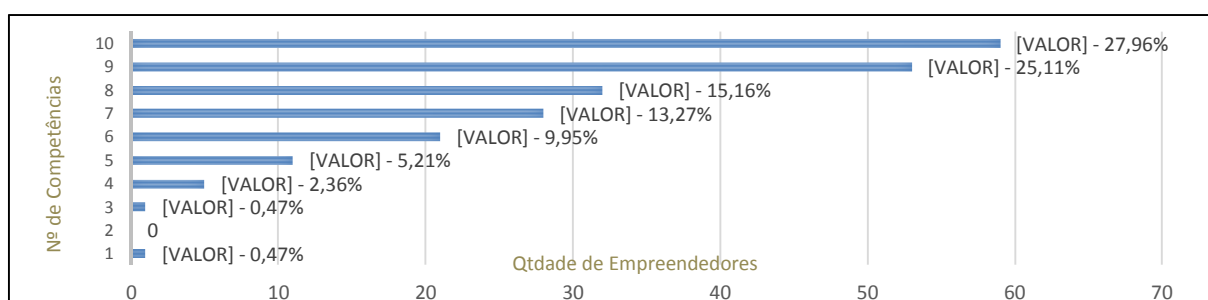
A variável “Suas metas são mensuráveis” da competência EDM, com média 3,374, indica uma dificuldade dos empreendedores em estabelecer indicadores mensuráveis para seus objetivos. A variável “(EDM1) Define suas próprias metas”, tem uma média maior, de 4,521, demonstrando que o empreendedor traça seus objetivos, mas não transforma-os em indicadores que possam ser acompanhados de forma mensurável. Já as maiores médias para variáveis observáveis foram identificadas em “(EQE2) É reconhecido por satisfazer seus clientes” – 4,929, “(PER3) Admite ser responsável por seus atos como empresário – 4,919 e “(COM1) Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os clientes e parceiros” – 4,910.

As dez competências empreendedoras de Cooley (1990) são divididas em três grupos, denominados Conjunto de Realização, que envolve as competências BDO, CRC, EQE, PER e COM, Conjunto de Planejamento, formado pelas competências BDI, EDM e PMS e por fim o Conjunto de Poder, com as competências PRC e IAC. Na amostra pesquisada, as competências do Conjunto de Realização são as que possuem maior média (13,70), seguidas dos Conjuntos de Planejamento (12,88) e Poder (12,86). A maior média para o Conjunto de Realização já era esperada visto que as três competências com maior presença nos empreendedores (PER, COM e EQE) fazem parte deste grupo.

Pela análise dos conjuntos das competências, pode-se constatar que os Microempreendedores Individuais tem suas competências mais desenvolvidas no que diz respeito a identificar oportunidades e mover esforços e recursos para colocar sua ideia em prática do que propriamente planejar essas ações, buscando informações e estabelecendo metas e planos de ação. Esse é um cenário preocupante visto que a falta de planejamento está entre os principais motivos de mortalidade de empresas de pequeno porte, segundo Ferreira *et al* (2011).

Outra análise realizada foi com relação ao número de competências presentes em cada empreendedor. Conforme ilustrado no Gráfico 2, 81,50% dos empreendedores afirmaram ter ao menos 7 competências empreendedoras desenvolvidas.

Gráfico 2 – Quantidade de competências por empreendedor



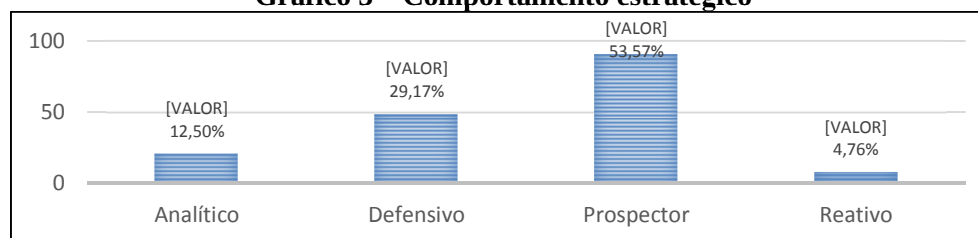
Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que foram realizadas tentativas de associar o perfil do empreendedor (sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação) ao número de competências empreendedoras desenvolvidas, mas as análises não resultaram em diferenças significantes para nenhuma das variáveis. A mesma análise foi realizada a partir da média de cada competência empreendedora, de forma individual em relação ao perfil do empreendedor, também não resultando em diferenças significantes. Assim, conclui-se que ao menos na amostra pesquisada, as variáveis coletadas para identificação do perfil do empreendedor não são determinantes da quantidade de competências empreendedoras presentes nos indivíduos nem mesmo das médias para cada competência.

Com relação à identificação do comportamento estratégico, a maior incidência percebida foi de empreendedores com comportamento Prospector (91 empreendedores ou 53,85%). O segundo padrão comportamental mais presente foi o Defensivo (49 empreendedores ou 28,99%), seguido pelo Analítico (21 empreendedores ou 12,43%). A menor incidência foi de empreendedores Reativos (4,73% ou 8 empresários), corroborando estudos de Miles e Snow (1978), Blageski Junior (2008) e Gardelin (2010). Miles e Snow

(1978) afirmam que empresas de comportamento Reativo sobrevivem menos em mercados competitivos e até mesmo por isso são encontradas em menores números nos estudos, afirmação não confirmada em alguns estudos como Gimenez et al. (1999) e Ribeiro (2010).

Gráfico 3 – Comportamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Os achados são positivos já que a maior incidência de empreendedores prospectores demonstra que os empresários entrevistados buscam oportunidades no mercado, primando pelo pioneirismo de suas ações (MILES E SNOW, 1978). Diante da concorrência enfrentada na grande maioria dos mercados essa é uma característica que pode ser determinante para o sucesso do negócio. Já os Defensivos, que possuem comportamento estratégico oposto aos prospectores, foram os que apareceram com segunda maior frequência entre a amostra (29,17%), seguidos pelos empreendedores de comportamento Analítico (12,50%). Segundo Gimenez et al. (1999), esses três comportamentos apresentam indicadores de desempenho superiores às empresas de comportamento Reativo. Embora a presente pesquisa não tenha coletado informações sobre o desempenho das empresas entrevistadas, a constatação de que 95,24% delas adotam estratégias consistentes é um índice positivo.

Identificadas as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais e o comportamento estratégico por eles adotado, buscou-se estabelecer relações entre as variáveis, com o intuito de verificar se a presença de (e quais) competências empreendedoras propiciam determinado padrão de comportamento estratégico, utilizando a técnica de Análise de Variância (ANOVA). Analisando individualmente as dez competências empreendedoras, constatou-se que a presença de seis delas (BOI, CRC, EQE, EDM, PMS, IAC) influenciam o comportamento estratégico adotado pelos empreendedores e quatro (PER, COM, BDI, PRC) não apresentam diferenças para sustentar tal afirmação. As informações são detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças encontradas entre competências empreendedores e comportamento estratégico

Competência	Diferença entre	Significância <i>p value</i>	Média
Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI)	Prospector e	0,008175**	13,516
	Reativo		10,750
	Analítico e	0,028163*	13,476
	Reativo		10,750
Correr Riscos Calculados (CRC)	Prospector e	0,041929*	12,505
	Reativo		10,375
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	Prospector e	0,000052**	14,187
	Reativo	0,000038**	12,500
	Analítico e		14,429

	Reativo		12,500
	Defensivo e	0,001354**	13,939
	Reativo		12,500
Persistência (PER)	Não significativa		
Comprometimento (COM)			
Busca de Informações (BDI)			
Estabelecimento de Metas (EDM)	Prospector e	0,015456*	12,187
	Reativo		9,2500
Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS)	Prospector e	0,039053*	13,286
	Reativo		11,125
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	Não significativa		
Independência e Autoconfiança (IAC)	Prospector e	0,022492*	13,264
	Reativo		11,625

Fonte: Dados da pesquisa

Para a competência BOI existem diferenças entre Prospectores e Reativos e Analíticos e Reativo. Para a competência EQE, a média dos Reativos é diferente de todos os outros grupos. Para as demais competências com diferenças (CRC, EDM, PMS e IAC) a diferença ocorre sempre entre os comportamentos Prospectores e Reativos.

Os empreendedores com comportamento Prospecção apresentaram maior média para quatro das seis competências com diferenças significantes (BOI, CRC, EDM, IAC). Já os empreendedores Analíticos tiveram maior média nas outras duas competências (EQE e PMS). Nas quatro competências em que os empreendedores Prospectores tiveram maiores médias, os de comportamento Analítico tiveram os segundos melhores valores. Já os empreendedores Defensivos obtiveram as terceiras médias para todas essas competências. O fato de Analíticos terem ficado entre as médias de Prospectores e Defensivos, pode ser explicado por afirmações como as de Gimenez et al. (1999) e Desarbo et al. (2005), que defendem que o comportamento Analítico é um “meio termo” entre as características Prospecção e Defensivas.

Já os empreendedores Reativos, obtiveram as menores médias para todas as seis competências. Esse é um resultado relevante, frente às duas teorias que embasam o estudo. Segundo Miles e Snow (1978), empresas que apenas reagem ao ambiente externo e atuam sem consistência estratégica, perdem em competitividade ao mesmo tempo em que Man e Lau (2000) defendem que a competitividade das micro e pequenas empresas é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. A reflexão que emerge dessas análises é: empreendedores Reativos e que não possuem as competências empreendedores desenvolvidas podem competir no mercado em condições de manterem suas empresas competitivas e rentáveis em longo prazo?

Em outra tentativa de estabelecer a relação entre os construtos, foi confirmada a existência de diferença entre o número de competências empreendedoras presentes em cada indivíduo da amostra e o comportamento estratégico por ele adotado, com a ANOVA resultando em valor de $p = 0,001074$. O Teste Scheffé demonstra que além de médias menores conforme constatado anteriormente, o número de competências presentes nos indivíduos Reativos também é estatisticamente menor dos demais padrões de comportamento. Na média, empreendedores Prospectores tem 8,56 das 10 competências desenvolvidas, Defensivos 7,97, Analíticos 8,38 e Reativos apenas 6 competências.

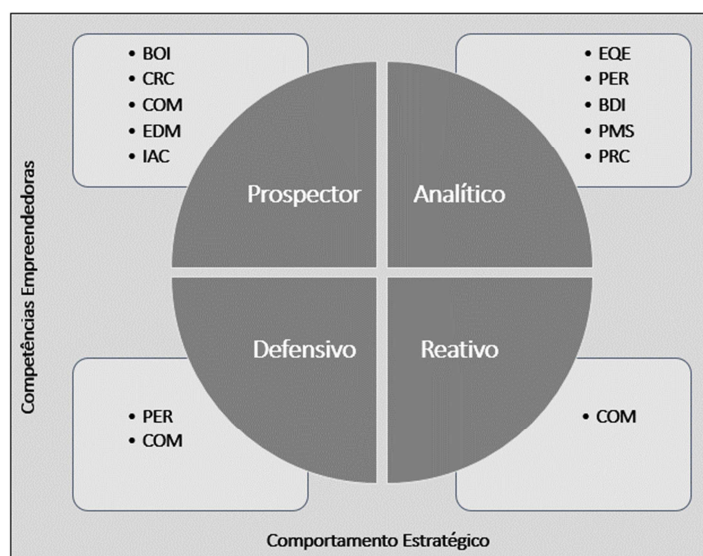
Tabela 2 – Teste Scheffé para número médio de competências por padrão de comportamento estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
	8,5615	7,9796	6,0000	8,3810
Prospector		0,386818	0,001966**	0,991304
Defensivo	0,386818		0,032878*	0,852524
Reativo	0,001966**	0,032878*		0,014120*
Analítico	0,991304	0,852524	0,014120*	

Fonte: Dados da pesquisa

Este resultado demonstra que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar um comportamento estratégico Reativo. A evidência de que um maior número de competências empreendedoras desenvolvidas pode levar a adoção de estratégias competitivas consistentes confirma as declarações de Mitchelmore e Rowley (2010) e Sánchez (2011) e tem implicação prática e teórica relevantes.

Por fim, a análise dos dados permite constatar que algumas competências empreendedoras são mais frequentemente encontradas em determinados padrões de comportamento estratégico. Buscando esquematizar e ilustrar essas relações, a Figura 1 apresenta um framework de quais competências empreendedoras estão mais associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico, uma nova evidência de que o conjunto de competências empreendedoras pode influenciar o comportamento estratégico adotado pelo empreendedor.

Figura 1 - Framework das relações entre competências empreendedoras e comportamento estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Conclusões

O principal objetivo deste estudo foi estabelecer uma relação entre o conjunto de Competências Empreendedoras de um empresário (Cooley, 1990) e o Comportamento Estratégico (Miles e Snow, 1978) por ele adotado, afim de identificar se a presença destas competências propicia a adoção de estratégias mais consistentes. Os resultados demonstram

que, de fato, essa relação existe na amostra pesquisada, já que analisando as diferenças entre as médias para cada competência de acordo com os padrões de comportamento estratégico, chegou-se à conclusão que seis das dez competências são diferentes estatisticamente. Na sua grande maioria as diferenças envolvem os comportamentos Prospectador e Reativo.

Outro indício desta relação é o fato de que empresários Reativos apresentam em média 6 competências empreendedoras, ao passo que os Defensivos 7,97, os Analíticos 8,38 e os Prospectores 8,56. Esse resultado evidencia que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar um comportamento estratégico Reativo, uma estratégia inconsistente, constatação essa com implicação prática e teórica relevante e em consonância com as afirmações de Mitchelmore e Rowley (2010) e Sánchez (2011). Se o objetivo é ter um menor número possível de empreendedores que apenas reajam ao ambiente, um caminho viável pode ser a criação de ações e políticas que desenvolvam as Competências Empreendedoras em indivíduos que já possuam ou almejam possuir seus próprios negócios.

A partir dos resultados, foi possível determinar quais competências estão mais associadas a determinado comportamento estratégico: as competências BOI, CRC, COM, EDM e IAC são encontradas com mais frequência em indivíduos Prospectores. Já as competências EQE, PER, BDI, PMS e PRC estão mais associadas ao comportamento Analítico, as competências PER, COM estão também presentes nos Defensivos e COM nos empresários Reativos. Desta forma, sem desconsiderar as limitações apontadas a seguir, o presente estudo atinge os seus objetivos ao buscar compreender as características comportamentais dos Microempreendedores Individuais e a sua relação com as estratégias por eles adotadas.

É importante ressaltar algumas limitações sobre os resultados apresentados. A presença das competências empreendedoras foi medida a partir de um questionário de auto avaliação, respondido pelos próprios empreendedores. Análises cruzadas, envolvendo a percepção de clientes, por exemplo enriqueceriam o estudo e serviriam de comparação entre a forma como o empreendedor se avalia e como é avaliado. Outro ponto relevante, que impede a generalização dos resultados é que a amostra probabilística utilizada não leva em conta estratos da população de Microempreendedores Individuais. Estes estratos poderiam levar em consideração a mesma distribuição de empreendedores formalizados quanto a sexo, idade, tempo de atuação formal, cidade e setor de atuação, entre outros. Outra limitação que merece destaque é o fato de que o número de observações de empreendedores com comportamento Prospectador (91), Defensivo (49), Analítico (21) e Reativo (8) são diferentes. A Análise de Variância realizada com o mesmo número de observações proporcionaria um resultado mais confiável ao estudo.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento na relação entre características comportamentais do empreendedor e as estratégias que adota, apropriando-se de tipologias, instrumentos de coleta e tratamentos estatísticos diferentes do aqui utilizado como forma de reforçar a relação entre as competências do empreendedor e a estratégia adotada, inclusive desenvolvendo um estudo hipotético-dedutivo para averiguação das relações apresentadas neste estudo. A presença das Competências Empreendedoras e o Comportamento Estratégico também poderiam ser associadas ao desempenho da organização. Outra sugestão de pesquisa envolve um campo pouco explorado pelos estudos em empreendedorismo: a mortalidade de empresas. Analisar se (e de que forma) as Competências

Empreendedoras e o Comportamento Estratégico de um empresário podem reduzir as chances de falência do seu negócio. Pesquisas desta natureza contribuiriam significativamente para o avanço do campo de estudos.

Referências

- ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. Debates e perspectivas centrais na Teoria das Organizações. RAE, Vol. 45, nº2, abr-jun, 2005.
- BLAGESKI JUNIOR, E.J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2008.
- COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DESARBO, W.S.; DI BENEDETTO, C.A.; SONG, M. Evaluating SBU Heterogeneity: Comparing the Miles and Snow Strategic Framework Against Alternative Quantitative Modeling Approaches. Manuscript submitted to the Proceedings of Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, conference co-sponsored by Cardiff, University and the Economic and Social Research Council, Cardiff, Wales. December 2008.
- FEUERSCHÜTTE, S.G.; GODOI, C.K. Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. Turismo - Visão e Ação - vol. 10 - n.1 p. 39-55 jan. /abr. 2008
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001.
- GHOBRIL, A.N.; MOORI, R.G. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. Gestão & Regionalidade - Vol. 25 - Nº 73 - jan-abr/2009
- GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999.
- HAIR, J.F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JAIN, R.K. Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. Vision, 15(2) 127–152, 2011.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LENZI, F.C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.
- LIZOTE, S.A.; VERDINELLI, M.A. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. RPCA, Rio de Janeiro, v. 8 n.1, jan/mar, 2014.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, p. 235-254., Sept. 2000.
- MCCLELLAND, D.C. The achieving society. Princeton, New Jersey, 1961. Disponível em: <<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015020810936;view=1up;seq=8>> Acesso em: 22 de janeiro de 2014.
- MCCLELLAND, D.C. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1, No. 4, 389-392, 1965a.
- MCCLELLAND, D.C. Achievement motivation can be developed. Harvard Business Review, Nov-Dec, 1965b.
- MILES, R.E. SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN, H.J.J. Organizational strategy, structure and process. Academy of Management Review. v.3, n.3, p.546-562, 1978.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. Stanford University Press. Stanford California. 1978.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 16 No. 2, 2010.

MORALES, S.A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2004.

NASSIF, V.M.J.; ANDREASSI, T. ; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. 2011.

SAY, J.B. Traité d'Économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. 1803. Institut Coppet, Paris. Dec, 2011.

SCHUMPETER, J. Economic theory and entrepreneurial history. Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History, Cambridge-Mass: Harvard University Press, p. 63-84, 1949.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W.; FERNANDES, B.H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

ZARAFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2ª Edição. Editora Senac: São Paulo, 2004.